# 四日市市 指定管理者モニタリングマニュアル

平成１９年３月

経営企画部 行政経営課

# 目　次

**第１章　モニタリングの考え方や要点　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　１**
１－１　モニタリングの目的　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　１
１－２　モニタリングの基本的な考え方　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　２
１－３　モニタリングと法令・協定書等との関係　・・・・・・・・・・・・・・・　３

**第２章　モニタリング項目と必要な知識の説明　・・・・・・・・・・・・・・・・・　６**
２－１　モニタリング項目　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　６
２－１(A) 業務の履行状況の確認　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　６
２－１(B) サービスの質に関する評価　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　６
２－１(C) サービス提供の継続性・安定性に関する評価　・・・・・・・・・・・・　７
２－２　モニタリング項目に関する知識　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　９
２－２(A) 財務書類による経営分析に関する知識　・・・・・・・・・・・・・・・　９
２－２(B) 維持管理・運営に係るリスクに関する知識　・・・・・・・・・・・・・１０

**第３章　モニタリングの実施主体と役割　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１１**
３－１　実施主体別のモニタリング事項　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１１
３－１(A) 指定管理者が行う事項　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１１
３－１(B) 市が行う事項　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１２
３－１(C) 指定管理者と市が協働して行う事項　・・・・・・・・・・・・・・・・１４
３－２　モニタリングの実施主体等の全体像　・・・・・・・・・・・・・・・・・１５

**第４章　モニタリングの実施方法と資料の整理方法　・・・・・・・・・・・・・・・１６**
４－１　モニタリングの実施方法　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１６
４－１(A) 毎会計年度開始前に実施する内容　・・・・・・・・・・・・・・・・・１６
４－１(B) 毎月実施する内容　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１６
４－１(C) 毎会計年度終了後に実施する内容　・・・・・・・・・・・・・・・・・１６
４－１(D) 指定管理者の事業年度終了後に実施する内容　・・・・・・・・・・・・１７
４－１(E) 管理運営業務の内容が不十分な場合に実施する内容　・・・・・・・・・１７
４－１(F) その他随時に実施する内容等　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１７
４－２　モニタリング資料の整理方法　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１９
４－３　業務フロー図　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２０
４－３(A) 苦情対応の業務フロー図　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２１
４－３(B) 利用者アンケートの業務フロー図　・・・・・・・・・・・・・・・・・２２
４－３(C) 業務遂行確認の業務フロー図　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２３
４－３(D) 報告書等確認整理の業務フロー図　・・・・・・・・・・・・・・・・・２４
４－３(E) モニタリングレポート作成の業務フロー図　・・・・・・・・・・・・・２５
４－３(F) 業務不履行等の業務フロー図　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２６

**第５章　チェックシート等の様式事例、記載方法　・・・・・・・・・・・・・・・・・２７**
５－１　施設の運営状況に関するチェックシート　・・・・・・・・・・・・・・・２７
５－２　業務の履行状況に関するチェックシート　・・・・・・・・・・・・・・・２８
５－３　自主事業の実施状況に関するチェックシート　・・・・・・・・・・・・・２９
５－４　設備・備品の維持管理状況に関するチェックシート　・・・・・・・・・・３０
５－５　サービスの質に関するチェックシート　・・・・・・・・・・・・・・・・３１
５－６　個人情報保護規定等の遵守状況に関するチェックシート　・・・・・・・・３２
５－７　苦情・事件・事故対応に関するチェックシート　・・・・・・・・・・・・３３
５－８　指定管理者の経営状況に関するチェックシート　・・・・・・・・・・・・３４
５－９　モニタリングレポートの様式事例　・・・・・・・・・・・・・・・・・・３５
５－10　改善指示書の様式事例　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・３７
５－10(A) 事業不履行・遅延に関する改善指示書　・・・・・・・・・・・・・・・３７
５－10(B) サービス水準修正に関する改善指示書　・・・・・・・・・・・・・・・３８
５－10(C) 苦情対応に関する改善指示書　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・３９

# 第１章　モニタリングの考え方や要点

## １－１　モニタリングの目的

指定管理者制度とは、運動施設や福祉施設、教育・文化施設など、市民が直接利用する「公の施設」の管理運営を広く民間の法人やその他の団体（以下、「団体等」という。）にも任せることができる制度です。「公の施設」の管理運営は、今までは市が直接行うか、市が出資する法人や公共的団体などに委託することになっていましたが、平成 15 年９月に施行された地方自治法の一部改正により、その制限がなくなり、広く民間の団体等も「公の施設」の管理運営ができるようになりました。この場合、施設の管理運営を任せる団体等のことを「指定管理者」とし、議会の議決を経て市が指定します。

指定管理者制度の目的は、市民の多様化するニーズに、より効果的、効率的に対応するため、官民の適切な役割分担に基づく官民パートナーシップの下、複数年度にわたり「公の施設」の管理運営を指定した団体等に委ね、市民に対して低廉かつ良質なサービスを提供するとともに、経費の節減等を図ることにあります。このため、市は提供されるべき公共サービスの水準を示し、団体等を選定し、当該指定管理者との間で協定を締結し、指定管理者が契約義務として担うべき業務の内容を規定します。

モニタリングとは、かかる指定管理者による公共サービスの履行に関し、条例、規則及び協定等に従い、適切かつ確実なサービスの提供が確保されているかを確認する手段です。また、安定的、継続的にサービスを提供することが可能であるか監視（測定・評価）し、確認内容等の公表を行うとともに、必要に応じ改善に向けた指導・助言を行い、管理運営の継続が適当でない等と認めるときは指定の取消し等を行う一連の仕組みのことです。

こうしたモニタリングが適切に実施されない場合、重大な事故や事件の発生、指定管理者が実施する事業やその組織自体の破綻、等のリスクの予兆を見過ごすこととなり、そのようなリスクが顕在化すると、施設の管理運営を継続できなくなるという事態が発生する可能性があります。また、そうした事態に至らなくても、コスト削減を重視するあまりに公共サービスの水準が低下したり、管理運営が適切でないために結果としてコストが高くなったりする可能性もあります。一方で、指定管理者や市がモニタリングのために必要以上に時間やコストをかけることは、指定管理者制度の目的と照らして適当とはいえません。

そこで、市では、本マニュアルを作成し、モニタリングが実施されることにより、指定管理者による管理運営の適正を期することとします。

※「公の施設」とは

地方公共団体が住民の福祉を増進するために設置し、その地方公共団体の住民が利用する施設のことで、運動施設や福祉施設、教育・文化施設などがあります。

公の目的のために設置された施設であっても、市庁舎などのように地方公共団体が事務を行うために設置された施設は、対象となりません。

## １－２　モニタリングの基本的な考え方

モニタリングに関しては、公共サービスの水準の確保や安全性、継続性を担保する観点から、指定管理者に対する関与を必要最小限のものにすることに配慮しつつ、次の考え方を基本として進めることとします。

（１）モニタリングに関する役割分担

指定管理者は業務の履行報告を行うとともに、自己評価を通じて主体的に業務の改善に取り組みます。一方、市は、現場感覚と客観性とを持ちつつ、公共サービスの水準を維持するための履行確認・改善指示・監視を行います。このほか、利用者等の第三者が、施設運営に対する評価や苦情・要望を伝える、といった役割も重要といえます。

（２）定期的・継続的なモニタリングの実施

モニタリングを基にした管理運営改善のフィードバックを繰り返すことで、継続的に「公の施設」のサービス水準を高めるサイクルを作ることが重要です。したがって、モニタリングは定期的・継続的に行い、結果報告を求めます。

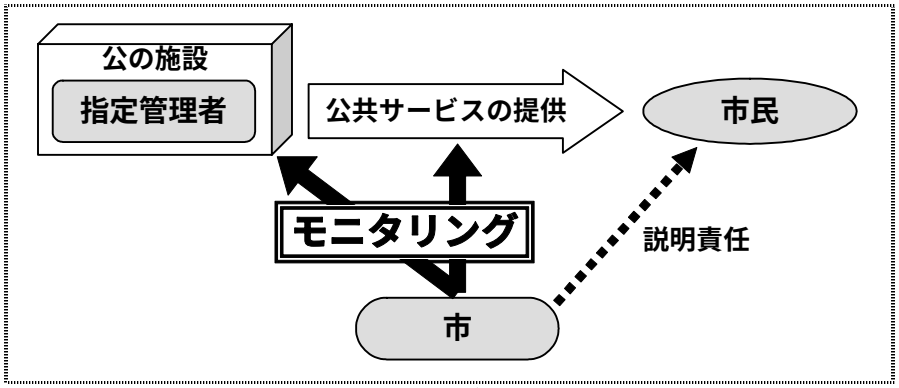
（３）モニタリングの枠組みの明確化

モニタリングの対象・手法等について、必要十分なモニタリングの枠組みを予め設計し、明確にしておきます。

（４）適正サービスの継続的、安定的提供の確保

適正なサービスの継続的、安定的な提供を確保することが重要です。したがって、サービスの提供が必ずしも適切に行われていない場合には、必要に応じた対策をとり、達成できなければ指定の取消し等も視野に入れた改善指示を行います。なお、サービス提供の継続性・安定性を担保する観点から、財務状況への対応等も検討します。

なお、指定管理者に委ねる管理運営の内容は、対象となる施設の性格、設置の目的等に応じて異なっています。すなわち、①施設や設備の管理が主体となるもの、②それに加え、事業の実施についても含まれるもの、に大別できます。こうした管理運営の内容の違いにより、業務運営のあり方や市のとるべき措置等が異なってくることに留意する必要があります。これを踏まえ、本マニュアルでは適宜、留意すべき点を示すことにします。




**モニタリングの概念図**

## １－３　モニタリングと法令・協定書等との関係

モニタリングについては、地方自治法や条例等において、市は、①指定期間中の適正な管理運営を確保するため、指定管理者に毎年度終了後に事業報告書を提出させなければならないほか、管理運営の業務又は経理の状況に関し報告を求め、実地に調査し、又は必要な指示を行い、②指示に従わないとき等には指定の取消し等を行うことができると定められています。

そうした地方自治法や市条例等によって定められた事項に基づき、本マニュアルを作成しています。さらに、モニタリングの実施については、本マニュアルに則り、協定書や募集要項、仕様書内に記載することになります。

※関係条文（抜粋）

**地方自治法**

**第２４４条の２（公の施設の設置、管理及び廃止）**

**７**　指定管理者は、毎年度終了後、その管理する公の施設の管理の業務に関し事業報告書を作成し、当該公の施設を設置する普通地方公共団体に提出しなければならない。

**１０**　普通地方公共団体の長又は委員会は、指定管理者の管理する公の施設の管理の適正を期するため、指定管理者に対して、当該管理の業務又は経理の状況に関し報告を求め、実地について調査し、又は必要な指示をすることができる。

**１１**　普通地方公共団体は、指定管理者が前項の指示に従わないときその他当該指定管理者による管理を継続することが適当でないと認めるときは、その指定を取り消し、又は期間を定めて管理の業務の全部又は一部の停止を命ずることができる。

**四日市市公の施設に係る指定管理者の指定の手続等に関する条例**

**第８条（事業報告書の作成及び提出）**　指定管理者は、毎会計年度の終了後６０日以内に、その管理する公の施設に関する事業報告書を作成し、市長等<市長又は教育委員会>に提出しなければならない。ただし、年度の途中において第１０条第１項の規定により指定を取り消されたときは、取り消された日（以下「取消日」という。）から起算して６０日以内に当該年度の取消日までの間の事業報告書を提出しなければならない。

**第９条（業務報告の聴取等）**　市長等は、公の施設の管理の適正を期するため、指定管理者に対し、その管理する業務及び経理の状況に関し、定期又は必要に応じ臨時に報告を求め、実地に調査し、又は必要な指示をすることができる。

**第１０条（指定の取消し等）**　市長等は、法第２４４条の２第１１項に規定する場合又は関係条例の規定に違反した場合は、当該指定管理者の指定を取り消し、又は期間を定めて管理の業務の全部若しくは一部の停止を命ずることができる。

**四日市市公の施設に係る指定管理者の指定の手続等に関する条例施行規則**

**第８条（事業報告書の記載事項）**　条例第８条に規定する事業報告書には、次に掲げる事項を記載す

るものとする。ただし、該当のない事項については、この限りでない。

（１）指定管理業務の実施状況及び利用状況

（２）使用料又は利用料金の収入実績

（３）管理経費の収支状況

（４）前各号に掲げるもののほか、市長が別に定める事項

※募集要項、基本協定書における関係記述（抜粋）

指定管理者募集要項（モデル要項）

１４　指定管理者の業務実施及び履行責任等に関する事項

（１）事業報告書の作成及び提出

指定管理者は、毎年度の終了後３０日以内に、○○施設に関する事業報告書を作成し、四日市市長に提出するものとします。

（２）業務報告の聴取等

四日市市長は、指定管理者に対し、その管理する業務及び経理の状況に関し、定期的に報告を求め、業務等の実施状況を確認するため、実地に調査し、又は必要な指示をすることができるものとします。

１５　業務の継続が困難になった場合における措置

（１）指定管理者の責めに帰すべき事由による場合

指定管理者の責めに帰すべき事由により、業務の継続が困難となった場合には、四日市市長は指定管理者の指定の取消しを行うことができるものとします。

その場合において、指定管理者に損害が生じても、四日市市はその賠償の責めを負いません。

なお、指定管理者の責めに帰すべき事由とは、

指定管理者の業務実施に際し不正行為があった場合

指定管理者が虚偽の報告をし、又は正当な理由なく報告等を拒んだ場合

協定の内容を履行せず、又はこれらに違反した場合

その他指定管理者自らの責めに帰すべき事由により指定管理者から協定の締結解除の申出があった場合

等を示しています。

（２）不可抗力等による場合

不可抗力が発生した場合、指定管理者は、不可抗力の影響を早期に除去するよう適切に措置しなければなりませんが、不可抗力その他四日市市又は指定管理者の責めに帰することができない事由により業務の継続が困難となった場合には、業務継続の可否について、四日市市と協議することができるものとします。

協議の結果、やむをえないと判断された場合、四日市市長は指定の取消しを行うものとします。

（３）管理業務の水準が低下した場合の措置

四日市市長は定期的に実地調査等を行い、指定管理者の業務が仕様書に規定した内容や水準を満たしていないと判断した場合、速やかに是正や改善等必要な指示を行います。その指示に従わない

ときその他管理を継続することが適当でないと認めるときは、その指定を取り消し、又は期間を定めて管理の業務の停止を命ずることがあります。

指定管理者標準協定書

第３３条（事業報告書）　手続条例第８条の規定に基づき、乙は、毎会計年度の終了後３０日以内に、乙の管理する施設に関し、次に掲げる事項を記載した事業報告書を作成し、甲に提出しなければならない。ただし、年度の途中において手続条例第１０条第１項の規定により指定を取り消されたときは、取り消された日（以下「取消日」という。）から起算して３０日以内に当該年度の取消日までの間の事業報告書を提出しなければならない。

(1)　管理業務の実施状況及び利用状況

(2)　使用料（又は利用料金）の収入実績

(3)　管理経費の収支状況

(4)　前各号に掲げるもののほか、甲が別に定める事項

第３４条（業務報告書）　乙は、乙の管理業務及び経理の実施状況を点検し、その結果を正確に反映した業務報告書を毎月終了後に作成し、甲に対して翌月１０日までに報告しなければならない。

第３５条（経営状況の確認）　乙は、経営の健全性を証するため、乙が商法、特定非営利活動促進法（平成 10 年法律第 7 号）その他関係法令で求められる計算書類及び監査報告書を、乙の毎事業年度終了後3か月以内に甲に提出するものとする。

２　甲は、前項の提出書類について、疑義がある場合、乙に対し質問を行うことができる。この場合において、乙は、甲の質問に誠意をもって回答しなければならない。

第３６条（業務実施状況の確認及び改善指示）　甲は、乙の管理業務及び経理の状況に関し、必要があると認めるときは、第３４条に規定する業務報告書を確認するほか、随時、乙の管理状況を実地に調査し、乙に対して説明を求めることができる。

２　乙は、甲から前項の申出を受けた場合、その申出に応じなければならない。

３　前条及び本条第１項による確認又は調査の結果、乙による管理業務の実施が仕様書のほか、甲が示した実施条件等を満たしていないときは、甲は乙に対して業務の是正又は改善を指示するものとする。

４　乙は、前項の規定による是正又は改善の指示を受けたときは、速やかに応じなければならない。

第５２条（管理業務の内容又は水準が低下した場合）　乙の管理する業務が仕様書等に規定した内容又は甲が示した実施条件の水準を満たしていない場合において、乙が甲の是正又は改善の指示に従わないとき、その他管理業務を継続することが適当でないと認められたときは、甲は、手続条例第１０条第１項の規定により、乙の指定を取り消し、又は期間を定めて乙の管理する業務の全部又は一部の停止を命ずることができる。

第５６条（管理業務の未実施による委託料の減額）　甲は、乙が正当な理由なく管理業務を実施しないときは（第５０条又は第５２条の規定する事由により期間を定めて乙の管理する業務の全部又は一部の停止をした場合を含む。）、乙が当該管理業務を実施しなかったことにより負担しない費用相当分を委託料から減額するものとする。

# 第２章　モニタリング項目と必要な知識の説明

## ２－１　モニタリング項目

前章で記したモニタリングの目的を達成するために、市は、指定管理者によって提供される(A)業務の履行状況の確認、(B)サービスの質に関する評価、(C)サービス提供の継続性・安定性に関する評価、の主に３項目について、モニタリングを実施することとします。それぞれについて説明すると、以下の通りです。

### ２－１(A)　業務の履行状況の確認

仕様書等に定められた事業や業務を指定管理者が適切に実施しているかについて、当初の事業計画と、事業報告書で報告される業務実施の状況との整合性を中心に確認します。具体的には次の項目が挙げられます。

（１）事業、業務の履行状況

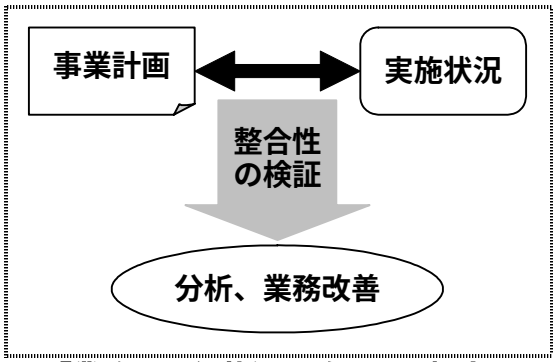
○基本的事項（開館時間、休館日）
○使用許可状況（申請管理、受付体制）
○利用料金徴収状況（徴収・減免・還付管理）
○施設の利用状況（利用者数、稼働率等）
○事業の実施状況（イベントの開催状況、参加者実績等）
○実施体制（職員配置、緊急時対応、保険加入、苦情対応、個人情報管理等）

（２）自主事業（提案内容）の実施状況

○事業の実施状況（イベントの開催状況、参加者実績等）
○事業の実施体制（保険加入状況、広報等）

（３）施設の維持管理状況

○保守管理業務の実施状況
○清掃業務の実施状況
○保安警備業務の実施状況
○外構、植栽管理業務の実施状況
○環境衛生管理業務の実施状況
○廃棄物処理業務の実施状況
○備品購入等の実施状況




「業務の履行状況の確認」の概念図

### ２－１(B)　サービスの質に関する評価

指定管理者によって提供されるサービスの水準がどの程度かについて、実地調査や利用者アンケート等により測定・評価します。例えば、次のような項目が挙げられます。

（１）基本的事項

○職員の接客態度

○ホームページの見やすさ

○予約のしやすさ

（２）維持管理業務

○設備、備品、外構等の管理の程度

○清掃業務の程度

○個人情報管理の程度

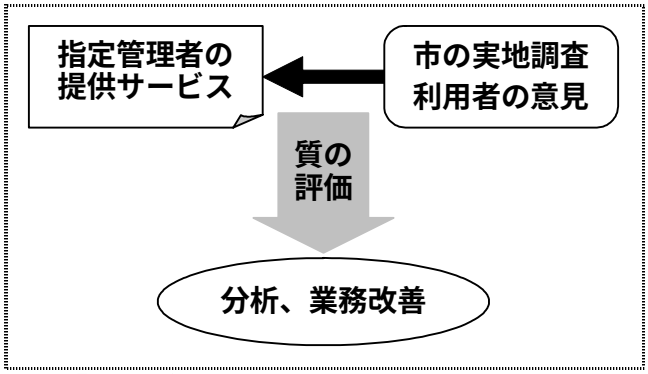
（３）運営業務

○平等利用の確保の状況

○イベント実施の円滑さ

○利用者の満足度合い

○クレームへの対応状況




**「サービスの質に関する評価」の概念図**

## ２－１(C)　サービス提供の継続性・安定性に関する評価

指定管理者によってサービスが継続的、安定的に提供されているかについて、収支の状況や経営分析指標を通じ、事業計画と実績との比較等により定量的に評価します。すなわち、（１）事業報告書に記載されている指定管理業務に関する収支状況（料金収入の実績、委託料等の収支状況等）が、応募段階の収支計画と乖離していないかを確認するとともに、（２）指定管理者である団体等の決算後、すみやかに財務書類等の提出を求め、指定管理者の財務状況が継続的・安定的にサービスを提供できる状態にあるかどうかを確認します。

なお、こうした収支の状況や経営の状況については、指定管理者が自己責任で行うことが基本ではあるものの、市として日頃から事業の安定性をチェックし、課題が確認されるような場合には早期に改善が図られるよう、指定管理者と市との間で協議しておくことは重要といえます。

以上について、具体的には次の項目が挙げられます。

（１）施設運営、事業収支の状況

○収入の状況（利用料金収入・事業収入・委託料の実績）

○支出の状況（人件費、修繕料、備品購入費等の実績）

○自主事業に係る収支の状況

（２）指定管理者の経営状況

① 監査報告書（監査人による監査結果、指摘事項）

ⅰ）適正な会計手続きがなされているか。

ⅱ）偶発債務・簿外債務等の存在が指摘され、財務健全性が脅かされてないか。

ⅲ）事業の存続を脅かす異常事項が指摘されていないか。

② 貸借対照表：

ⅰ）団体等の事業と関係の無い勘定科目あるいは資産負債項目は無いか。

ⅱ）注記事項の中に異常値が無いか。

ⅲ）資産・負債の中に大きな前期比増減がある場合その理由は何か。

ⅳ）流動比率・負債比率等の財務指標に異常値が無いか、あるいは大きな前期比変化がある場合その理由は何か。

③ 損益計算書：

ⅰ）適正な利益率を確保できているか。

ⅱ）特別損益項目に異常値は無いか。

④ キャッシュフロー計算書：

ⅰ）営業キャッシュフローがプラスを維持できているか。

ⅱ）投資キャッシュフローは妥当なものか。

ⅲ）財務キャッシュフローは妥当なものか。

⑤ 利益金処分計算書：社外流出額は適正な範囲内か。

⑥ 財務諸表付属明細書：前記①～⑤を受けて詳細な検討を行う場合に参照する。

⑦ 税務申告書：企業会計と税務会計の差異から事業存続に影響する要因を把握する。

⑧ 資金繰り表：団体等の資金収支に問題がある場合に分析するが、頻度（月次・四半期・半期・年間等）は必要に応じ設定する。

## ２－２　モニタリング項目に関する知識

### ２－２(A)　財務書類による経営分析に関する知識

前述の通り、指定管理者によってサービスが継続的、安定的に提供されているかについて、財務書類による経営分析を通じて定量的に評価します。経営分析を行うに当たっては、企業の財務状態、資金効率、収益力等を判断する材料となる「財務比率」を用いて、時系列推移や同業他社の比較を行います。なお、指定管理者となっている団体の経営状況を確認する場合、企業や公益法人等の財務内容を分析する能力が必要とされることから、必要に応じて公認会計士、税理士等の専門家の指導・助言を得る等の対応を行うものとします。以下では、「財務比率」の主なものについて、解説します。

（１）負債比率

$$\text{負債比率} = \frac{\text{流動負債＋固定負債}}{\text{自己資本}}$$

資金の調達源である「負債」と「資本」の割合を示した指標です。資本構成の健全性を示し、比率が低いほど返済義務の無い自己資本のウェイトが高く、不況抵抗力が強いと判断されます。一般的に 100%以下が望ましいとされています。

（２）固定比率

$$\text{固定比率} = \frac{\text{固定資産}}{\text{自己資本}}$$

固定資産をどの程度、自己資本で賄っているかを示す指標です。比率が低いほど返済義務の無い自己資本での調達ウェイトが高く、金融的に安定しており、安全性が高いと判断されます。一般的に 100%以下が望ましいとされています。

（３）流動比率

$$\text{流動比率} = \frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}}$$

企業の短期的な支払能力を示す指標です。流動負債は１年以内に支払いを要するものであるため、１年以内に現金化する流動資産で支払われるべきであり、したがって一般的に 100%以上が望ましいとされています。

（４）総資産経常利益率

$$\text{総資産経常利益率} = \frac{\text{経常利益}}{\text{総資産}}$$

$$\underset{\text{(総資産経常利益率)}}{\frac{\text{経常利益}}{\text{総資産}}} = \underset{\text{(総資産回転率)}}{\frac{\text{売上高}}{\text{総資産}}} \times \underset{\text{(売上高経常利益率)}}{\frac{\text{経常利益}}{\text{売上高}}}$$

$$\underset{\text{(総資産経常利益率)}}{\frac{\text{経常利益}}{\text{総資産}}} = \underset{\text{(自己資本比率)}}{\frac{\text{自己資本}}{\text{総資産}}} \times \underset{\text{(自己資本経常利益率)}}{\frac{\text{経常利益}}{\text{自己資本}}}$$

企業に投下された総資産からどれだけの経常利益を生み出したかを示す指標で、総合的な収益力を表します。ストックの効率を示す「総資産回転率」と、フローの収益力を示す「売上高経常利益率」に分解できるため、その両面から分析することができます。また、資本構成の健全性を示す「自己資本比率」と自己資本をもとにした収益力を示す「自己資本経常利益率」に分解することもできます。

## ２－２(B)　維持管理・運営に係るリスクに関する知識

協定締結時点では、指定期間中に発生する可能性のある事故、需要の変動、天災、物価の上昇等の経済状況の変化等一切の事由を正確には予測することができず、これらの事由が顕在化した場合、提供される公共サービスやその費用等に影響が及ぼされることがあります。このように、事業の実施に当たって、協定締結の時点ではその影響を正確には想定できない不確実性のある事由によって、損失が発生する可能性をリスクといいます。

こうしたリスクに対して、指定管理者と市は、施設の特性を踏まえつつ、①可能な限りリスクを想定し、②リスクを回避する措置を講じ、③リスクの発生時には被害拡大を防止するとともに、④損失額は妥当性を持って分担する、という視点から対策を検討する必要があります。これを踏まえ、モニタリング実施に際しても、維持管理・運営に係るリスクが顕在化する可能性が無いかについて確認することが重要です。具体的には、次の５項目が挙げられます。

（１）運営開始の遅延

公共サービスの提供に必要な指定管理者の態勢整備の遅れ、公共サービスの提供開始までに経ておくべき諸手続の遅れによるもの

（２）公共サービスの利用度の当初の想定との相違

① 社会経済状況の変化により、提供される公共サービスの必要性が低減し、現実の利用度が当初の想定を下回る場合

② 同種のサービスが提供されることにより、提供される公共サービスの現実の利用度が当初の想定を下回る場合

（３）維持管理・運営の中断

① 現実の保守点検等に要する回数、期間が当該公共施設等の性格から当初想定した回数、期間を上回る場合

② 公共サービスの提供に不可欠な原材料等の入手が困難となる場合

③ 下記の（４）施設損傷、（５）事故の場合

（４）施設の損傷

① 施設の設置の隠れた瑕疵から生ずるもの

② 施設の管理の瑕疵から生ずるもの

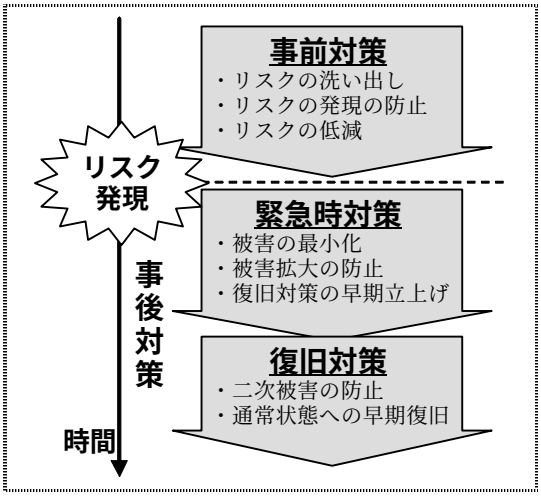
③ 第三者の行為から生ずるもの

（５）維持管理・運営に係る事故

① 施設の設置の瑕疵から生じる事故

② 施設の管理の瑕疵から生じる事故

③ 運営業務自体から生ずる事故




**リスク対策の概念図**

# 第３章　モニタリングの実施主体と役割

## ３－１　実施主体別のモニタリング事項

仕様書、協定書及び指定管理者の事業計画書に基づくサービス水準（施設の管理運営業務や企画事業実施の内容等）を維持するため、指定管理者と市は協議のうえ、施設に応じたモニタリングの具体的な手段や評価内容等について定めます。以下では、指定管理者と市がそれぞれ、主体的に行うモニタリング事項について解説します。

### ３－１(A)　指定管理者が行う事項

（１）業務遂行の記録、自己評価

指定管理者は、日常・定期的に行う施設の清掃、機器点検、安全対策等のほか、施設の利用状況、料金の収納状況等について、日報、月報等の形で記録します。ただし、その作成自体を目的とするのではなく、併せて自己評価を行い、問題解決やサービス向上に繋げていくことが重要となります。その際、①計画と実施内容が大きく乖離した場合の要因の明確化、②要因に対する解決策の提示、③早急な解決が困難な問題の検討課題としての指摘、が行われることがポイントとなります。

こうした記録を基に、指定管理者は、管理運営業務、経理の実施状況を点検し、その結果を正確に反映した業務報告書を毎月終了後に作成し、市に対して翌月１０日までに報告しなければなりません。

（２）利用者アンケートの実施

利用者の意見や要望を把握するため、当該施設において提供されるサービスに関する利用者アンケートを実施することが望ましいと考えられます。

指定管理者は、利用者に対するアンケート用紙を作成し、施設内に回収箱を設置するなどして回収します。なお、施設の性格や設置目的等により特別な事情がある場合、例えば、公園などアンケート用紙を用いた手法が適切ではない施設の場合は、省略できることとします。ただし、その場合でも、他の手法（聞き取り調査やインターネット等）を用いて利用者の意見を汲み取ることは重要です。

調査項目として、接客対応、施設・設備、利用条件、利便施設、企画内容等についての満足度を調査することが考えられますが、内容、実施方法、仕様等については、指定管理者が市と協議のうえで設計することとします。

その結果について、指定管理者は自己評価（良否、課題と解決策等）を行い、施設内に掲示する等により今後の管理運営に反映させるとともに、市に報告するものとします。具体的には、①利用者の満足度が著しく低い項目がある場合の要因の明確化、②要因に対する解決策の提示、③早急な解決が困難な問題の検討課題としての指摘、について、報告を求めることとします。

（３）事業報告書の提出

指定管理者は、毎会計年度の終了後協定書に定める日以内に、次の項目について記載された事業報告書を作成し、市に提出しなければなりません（ただし、年度途中に指定の取消しを受けたときは、取り消された日から起算して協定書に定める日以内に当該年度の取消日までの間の事業報告書を提出しなければなりません）。

① 管理業務の実施状況及び利用状況
② 使用料（又は利用料金）の収入実績
③ 管理経費の収支状況
④ 前各号に掲げるもののほか、市が別に定める事項

## ３－１(B)　市が行う事項

（１）定期の業務遂行確認

市は定期的に、指定管理者が管理運営する施設への立入等により、現地で業務遂行状況の確認を行うとともに、指定管理者から業務報告書等の関係書類の提出を求め、その内容を確認します。実地調査は監視の役割も担い、指定管理者が行うモニタリングの結果と合わせ、広い視野での総合的な履行確認を行います。必要があれば市独自で、又は市が指定管理者と協働して、市民に対してヒアリングやアンケートによる調査を行うことも重要になります。

確認すべき項目としては、施設の保全、施設の清掃、機器の点検、安全対策、備品の保管、事故等の発生、法令等の遵守、職員の配置、職員の接客対応、企画事業の実施、サービスの質の維持向上対策、等の状況を挙げることができます。なお、その他必要な事項については、事前に指定管理者の意見を聞き、市が定めることとします。

（２）事業決算の確認

指定管理者から提出された事業報告書に基づき、施設の管理運営、住民利用、経理の状況について確認します。

（３）管理運営業務の評価、指導

定期の業務遂行確認や事業決算の確認等の結果に基づき、市は指定管理者のサービス水準が維持されているかを評価し、その結果を指定管理者に通知するとともに、改善が必要な場合は「改善指示書」を通じて指示を行います。指定管理者は、指導項目の対応策を「改善計画書」として取りまとめ、市に提出するとともに、改善に全力で取り組むものとします。

このほか、事業収支が赤字である等、財務状況に関する結果が芳しくない場合、市は、指定管理者との協議の場を設定し、悪化原因や今後の対策等について説明を受け、指定管理業務の継続的な運営を主眼に、サービス水準を低下させることがないよう必要な指導・助言を行います。この場合、指定管理者の財務運営の健全化に向けた対策は自己責任で行うことが基本であることに留意する必要があります。

（４）随時の業務遂行確認、評価、指示

市は、「改善計画書」に基づく改善状況の確認、又は必要に応じて、施設への立入等により、必要と認める項目について現地の業務遂行状況を確認します。

「改善計画書」に基づく改善結果が適正と認められない場合は、市はその結果を通知するとともに、改善すべき内容と期限等について「改善指示書」を通じて指示します。

また、市は、是正・改善の指示を行っても業務改善が認められない場合や、指定管理者が当該業務を実施しない場合には、不十分となった業務に対する費用相当分を委託料から減額するものとします。また、協定に違反するなどによって市に損害を与えたときは、指定管理者の債務不履行に当たるとして、損害の賠償を求めることができます。さらに、再三の是正・改善の指示に対しても従わない場合、指定管理者の指定の取消し又は期間を定めて業務の全部又は一部の停止を行うものとします。

（５）その他の指定管理者への指示等

以上のような、サービス水準の維持に向けた管理運営業務の是正や改善の指示のほか、公の施設の管理運営の適正を期すため、次の場合には、市は指定管理者に指示を行うものとします。

①利用者に対し、正当な理由がないのに施設の利用を拒んだり、不当な差別的取扱いをしたりするようなとき。

②施設の形質を勝手に変更するようなとき。

③経営効率を重視する等によって、要員の配置や施設の管理運営が当該施設の設置目的を効果的に達成するために適切なものとなっていないとき。

④災害等緊急時において当該施設を市が使用しようとするとき。

⑤その他市長が当該施設の管理運営の適正を期すため必要と認めるとき。

（６）指定の取消し等

指定管理者の責めに帰する次のような事由がある場合には、市は、指定管理者の指定の取消し、又は期間を定めて指定管理業務の全部又は一部の停止を命ずるものとします。

①地方自治法第２４４条の２第１０項の規定による報告の要求又は調査に対して、これに応じず、又は虚偽の報告をし、若しくは正当な理由なく報告等を拒んだとき。

②地方自治法第２４４条の２第１０項の規定による実地調査又は必要な指示に従わないとき。

③協定の内容を履行せず、又はこれらに違反したとき。

④四日市市公の施設に係る指定管理者の指定の手続等に関する条例第４条に規定する指定管理者の申請資格を失ったとき。

⑤指定管理者の申請の際に提出した書類の内容等に虚偽があると判明したとき。

⑥団体の経営状況の著しい悪化等により管理運営業務に重大な支障が生じたとき又は生じるおそれがあると認めたとき。

⑦指定管理者による管理運営業務の実施に際し不正行為があったとき。

⑧指定管理者による管理運営業務の内容や水準が低下して管理運営を継続することが適当でないと認めたとき。

⑨その他指定管理者による管理運営業務を継続することが適当でないと認めたとき。

なお、指定管理者の団体等自体が経営危機にある場合や、管理運営業務の収支状況が大幅な赤字で業務の継続が困難になることが予想される場合、現実的な対応方法としては、速やかに事情を把握し、当該業務の全部又は一部を一時的に直営に戻すなどの対策を講じたり、他の団体等を新たに指定管理者として指定する準備を始めたりするといった対応をとることが必要になります。

## ３－１(C)　指定管理者と市が協働して行う事項

（１）連絡調整会議の適切な運営

指定管理者と市は、管理運営業務を円滑に実施し、業務の調整及び情報の交換を図るため、「連絡調整会議」を設置し、定期的に会議を開催し、運営するものとします。

指定管理者の経営状況確認や業務のモニタリングに当たっては、連絡調整会議をその説明や対応協議等を行うための場とします。

（２）施設管理運営評価委員会の設置、運営

指定管理者による管理運営業務のサービス水準の維持、向上や財務状況等のモニタリングを、より客観性をもって実施するために、第三者からの意見や評価を反映する仕組みづくりを進めることが必要です。

その形態として、指定管理者と市で設置する連絡調整会議の上位機関として、第三者と市による「施設管理運営評価委員会」を施設ごとに設置することが考えられます。第三者としては、施設利用者、関連施策関係者等から、施設目的や性格、規模等を勘案して構成することが適当です。なお、指定管理者は、管理業務の説明者等として施設管理運営評価委員会に参加することになります。

第三者による監視・検証については、次のような視点で取り組むものとします。

①市が実施するモニタリングが適正であるかどうか

②是正・改善の指示等は適正に行われているか

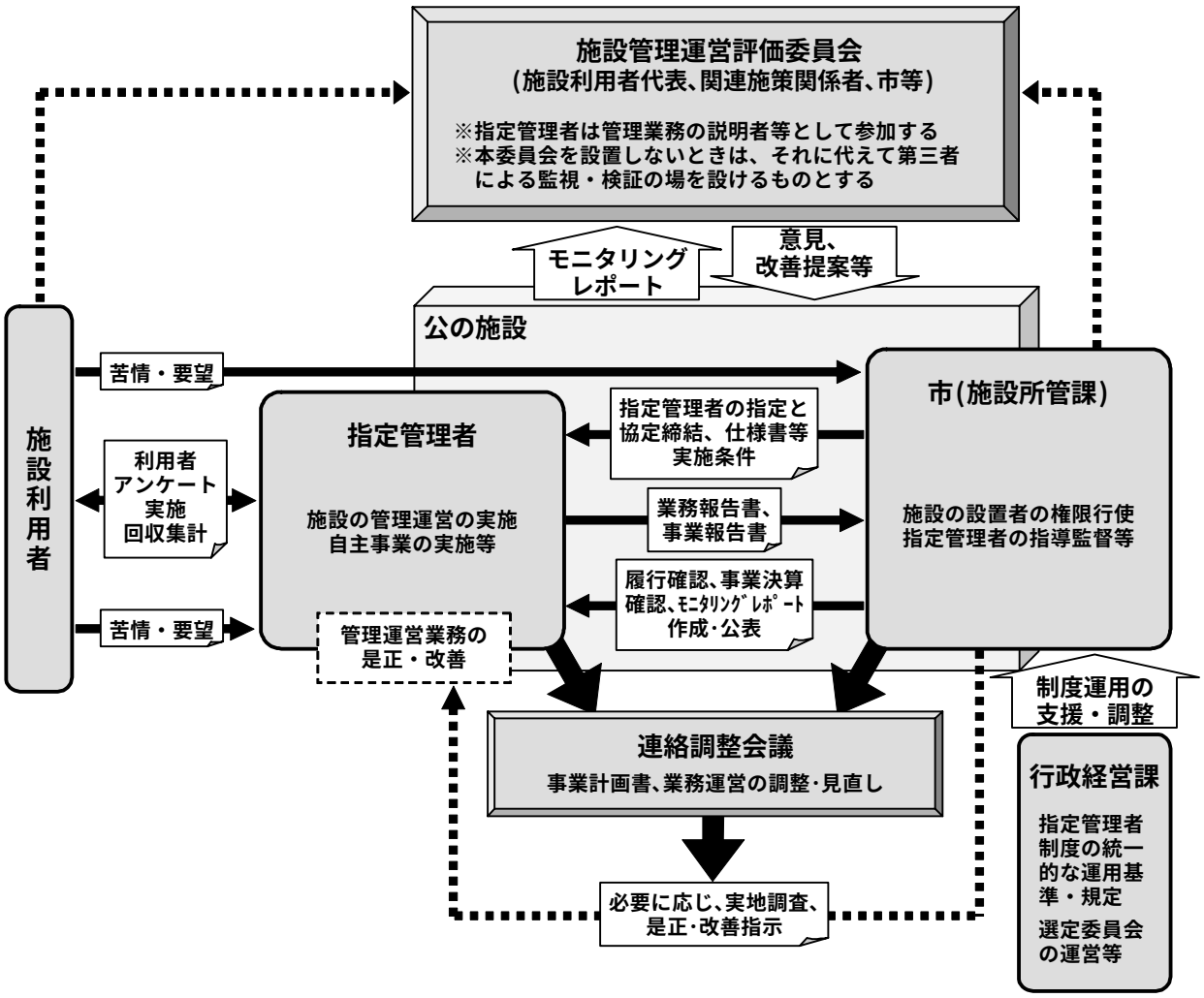
③利用者アンケートや苦情に対する指定管理者や市の対応は適切なものであるか

④指定管理者の経営状況や業務遂行状況は健全であるか、安定性を欠く点はないか

等

## ３－２　モニタリングの実施主体等の全体像

上述のモニタリングの全体像を整理すると、次の図の通りです。



# 第４章　モニタリングの実施方法と資料の整理方法

## ４－１　モニタリングの実施方法

事業年度を単位として、スケジュールに応じてモニタリングの実施方法を整理すると、次の通りです。

### ４－１(A)　毎会計年度開始前に実施する内容（「事業計画書」の確認）

指定管理者は、毎会計年度、市が指定する期日までに次年度の「事業計画書」を作成し、市に提出しなければなりません。市は、これに対し、「事業計画書」の内容を確認することになります。

なお、指定管理者と市は、「事業計画書」を変更しようとする場合には、両者で協議して内容を定めることになります。

### ４－１(B)　毎月実施する内容（「業務報告書」の確認）

指定管理者は、管理運営業務、経理の実施状況を点検し、その結果を正確に反映した「業務報告書」を毎月終了後に作成し、市に対して翌月１０日までに報告しなければなりません。市は、これに対して、「チェックシート①～④、⑦」（p.27～30、33）を基に確認するほか、随時、管理運営状況を実地に調査し、指定管理者に対して説明を求めることができます。指定管理者は、市からその申出を受けた場合、申出に応じなければなりません。

こうした確認、調査の結果、指定管理者による管理運営業務の実施が、仕様書のほか、市が示した実施条件等を満たしていないときは、市は指定管理者に対して業務の是正、改善を「改善指示書」（p.37～39）を通じて指示します。指定管理者は、是正、改善の指示を受けたときは、速やかに応じなければなりません。

### ４－１(C)　毎会計年度終了後に実施する内容（「事業報告書」の確認）

指定管理者は、毎会計年度の終了後協定書に定める日以内に、管理運営する施設に関し、「事業報告書」を作成し、市に提出しなければなりません。市は、これに対し、「チェックシート①～⑦」（p.27～33）を基に確認するほか、必要に応じて、管理運営状況を実地に調査し、指定管理者に対して説明を求めることができます。指定管理者は、市からその申出を受けた場合、申出に応じなければなりません。

こうした確認、調査の結果について、市は「モニタリングレポート」（p.35～36）を作成し、指定管理者に対して通知するとともに、市のホームページ等にその内容を公表します。

さらに、確認、調査の結果、指定管理者による管理運営業務の実施が、仕様書のほか、市が示した実施条件等を満たしていないときは、市は指定管理者に対して業務の是正、改善を「改善指示書」（p.37～39）によって行います。指定管理者は、是正、改善の指示を受けたときは、速やかに応じなければなりません。

### ４－１(D)　指定管理者の事業年度終了後に実施する内容（計算書類等の確認）

指定管理者は、経営の健全性を証するため、指定管理者が商法、特定非営利活動促進法（平成 10 年法律第 7 号）その他関係法令で求められる計算書類、監査報告書を、指定管理者の毎事業年度終了後３か月以内に市に提出します。

市は、この提出書類について、「チェックシート⑧」（p.34）を基に確認し、疑義がある場合には、指定管理者に対して質問を行うことができます。この場合、指定管理者は、市の質問に誠意をもって回答しなければなりません。

### ４－１(E)　管理運営業務の内容が不十分な場合に実施する内容

指定管理者の管理運営する業務が、仕様書等に規定した内容、市が示した実施条件の水準を満たしていない場合において、指定管理者が市の是正、改善の指示に従わないとき、その他管理運営業務を継続することが適当でないと認められたときは、市は、指定管理者の指定を取り消したり、期間を定めて指定管理者の管理運営する業務の全部又は一部の停止を命じたりすることができます。

また、市は、指定管理者が正当な理由なく管理運営業務を実施しないときは、指定管理者が当該管理運営業務を実施しなかったことにより負担しない費用相当分を、委託料から減額するものとします。

なお、こうした措置を講じるに当たっては、募集要項、仕様書等のなかで、サービスの要求水準を提示したうえで、指定管理者と市が協議し、サービス水準の設定に取り組んでおくことが望ましいといえます。

### ４－１(F)　その他随時に実施する内容等

以上のように、法令や募集要項、協定書等で期日の指定がある内容のほか、仕様書等の記載に応じて、次の内容について実施することになります。

（１）指定管理業務の開始前

〇業務開始の準備（視察・現場研修等の申出、対応・協力）

（２）随時

〇連絡調整会議の設置・運営

（３）事態の発生時

〇緊急事態の対応（通報、必要な指示、原因調査）

〇環境問題の対応（事前・事後の報告、評価）

（４）定期

〇利用者アンケートの実施、集計、評価 ･･･「チェックシート⑤」（p.31）を基に確認

以上について、一覧にまとめると、次頁の図の通りです。

**【期日の指定のあるもの】**

| 主体 | | 指定管理者 | | | | 四日市市 | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 書類 | | 事業計画書 | 業務報告書 | 事業報告書 | 計算書類・監査報告書 | 事業計画書 | 業務報告書 | 事業報告書 | 計算書類・監査報告書 |
| 内容 | | 市指定の期日まで作成・提出 | 毎月終了後10日以内作成・提出 | 年度終了後協定規定日以内作成・提出 | 事業年度終了後３か月以内作成・提出 | 確認 | 確認、随時実地調査・説明要求 | | 質問の抽出 |
| 4月 | 上 | | | | | | | | |
| | 中 | | | | | | | | |
| | 下 | | | | | | | | |
| 5月 | 上 | | | | | | | | |
| | 中 | | | | | | | | |
| | 下 | | | | | | | | |
| 6月 | 上 | | | | | | | | |
| | 中 | | | | | | | | |
| | 下 | | | | | | | | |
| 7月 | 上 | | | | | | | | |
| | 中 | | | | | | | | |
| | 下 | | | | | | | | |
| 8月 | 上 | | | | | | | | |
| | 中 | | | | | | | | |
| | 下 | | | | | | | | |
| 9月 | 上 | | | | | | | | |
| | 中 | | | | | | | | |
| | 下 | | | | | | | | |
| 10月 | 上 | | | | | | | | |
| | 中 | | | | | | | | |
| | 下 | | | | | | | | |
| 11月 | 上 | | | | | | | | |
| | 中 | | | | | | | | |
| | 下 | | | | | | | | |
| 12月 | 上 | | | | | | | | |
| | 中 | | | | | | | | |
| | 下 | | | | | | | | |
| 1月 | 上 | | | | | | | | |
| | 中 | | | | | | | | |
| | 下 | | | | | | | | |
| 2月 | 上 | | | | | | | | |
| | 中 | | | | | | | | |
| | 下 | | | | | | | | |
| 3月 | 上 | | | | | | | | |
| | 中 | | | | | | | | |
| | 下 | | | | | | | | |

↓

(未充足時)
是正・改善指示

↓

(未対応時)
指定の取消し・業務の停止命令、委託料減額

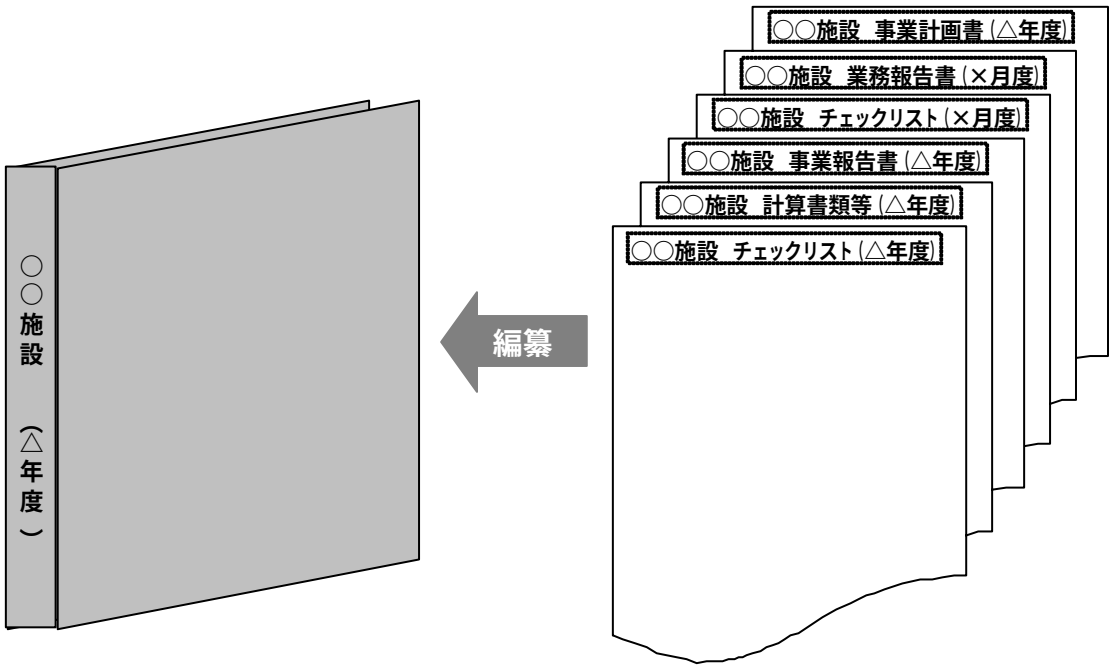
**【期日の指定のないもの】**

| 時期 | 内容 | 指定管理者 | 四日市市 |
|---|---|---|---|
| 開始前 | 業務開始の準備 | 視察・現場研修等の申出 | 対応、協力 |
| 随時 | 連絡調整会議 | 設置・運営 | |
| 発生時 | 緊急事態の対応 | 発生の旨の通報 | 緊急措置の必要な指示 |
| | | 事故等の原因調査 | |
| 発生時 | 環境問題への対応 | 事前・事後に報告 | 確認 |
| 定期 | 利用者アンケート | 実施、集計、評価 | 確認 |

## ４－２　モニタリング資料の整理方法

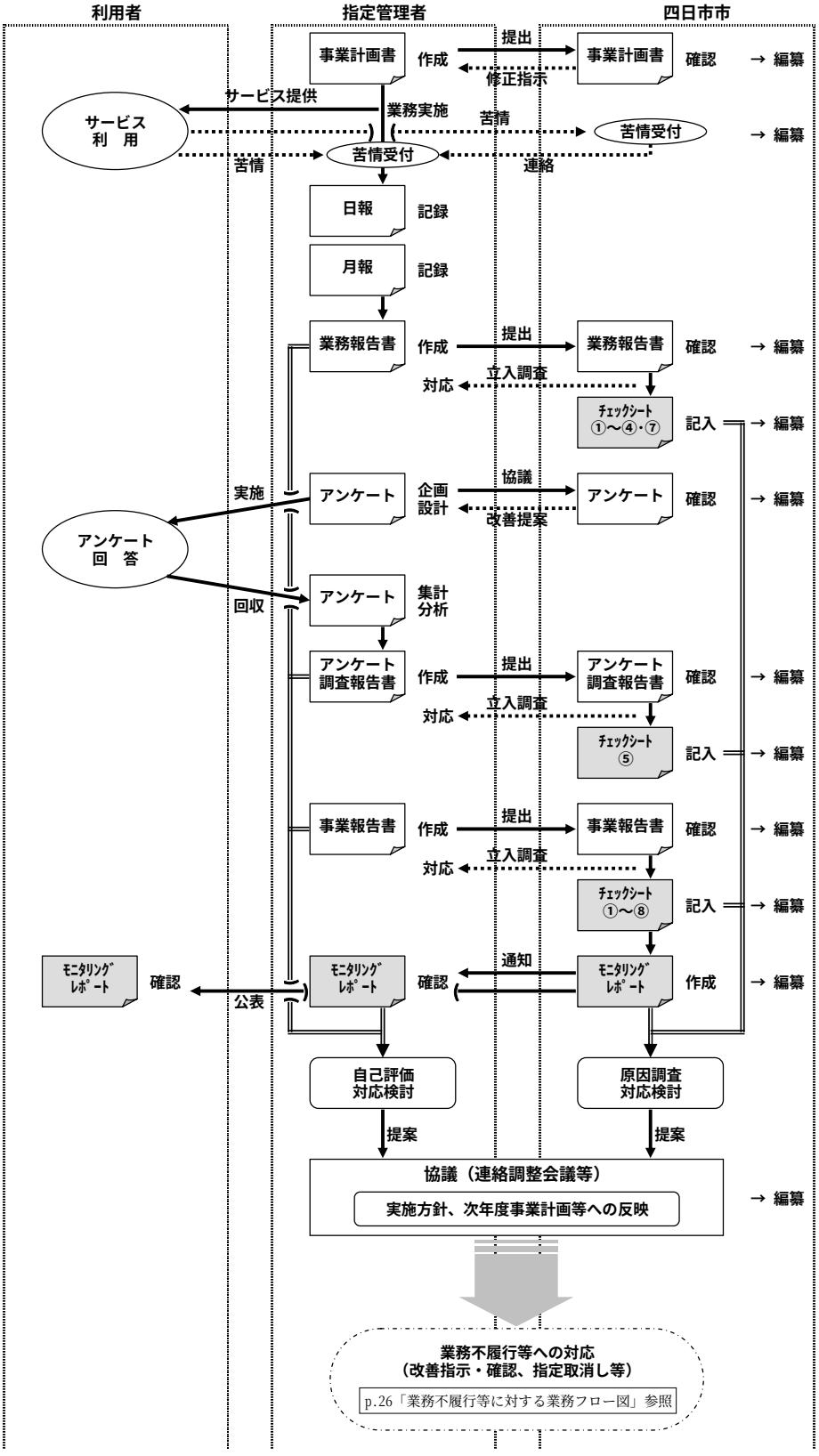
モニタリング資料は、施設、年度毎に編纂するようにします。

具体的には、当初の事業計画書に始まり、各月の業務報告書とその関連資料（チェックリスト等の調査資料）、利用者アンケート調査結果等の随時資料とその関連資料、年度終了後の事業報告書や計算書類等とその関連資料、について、一覧できるように整理しておきます。

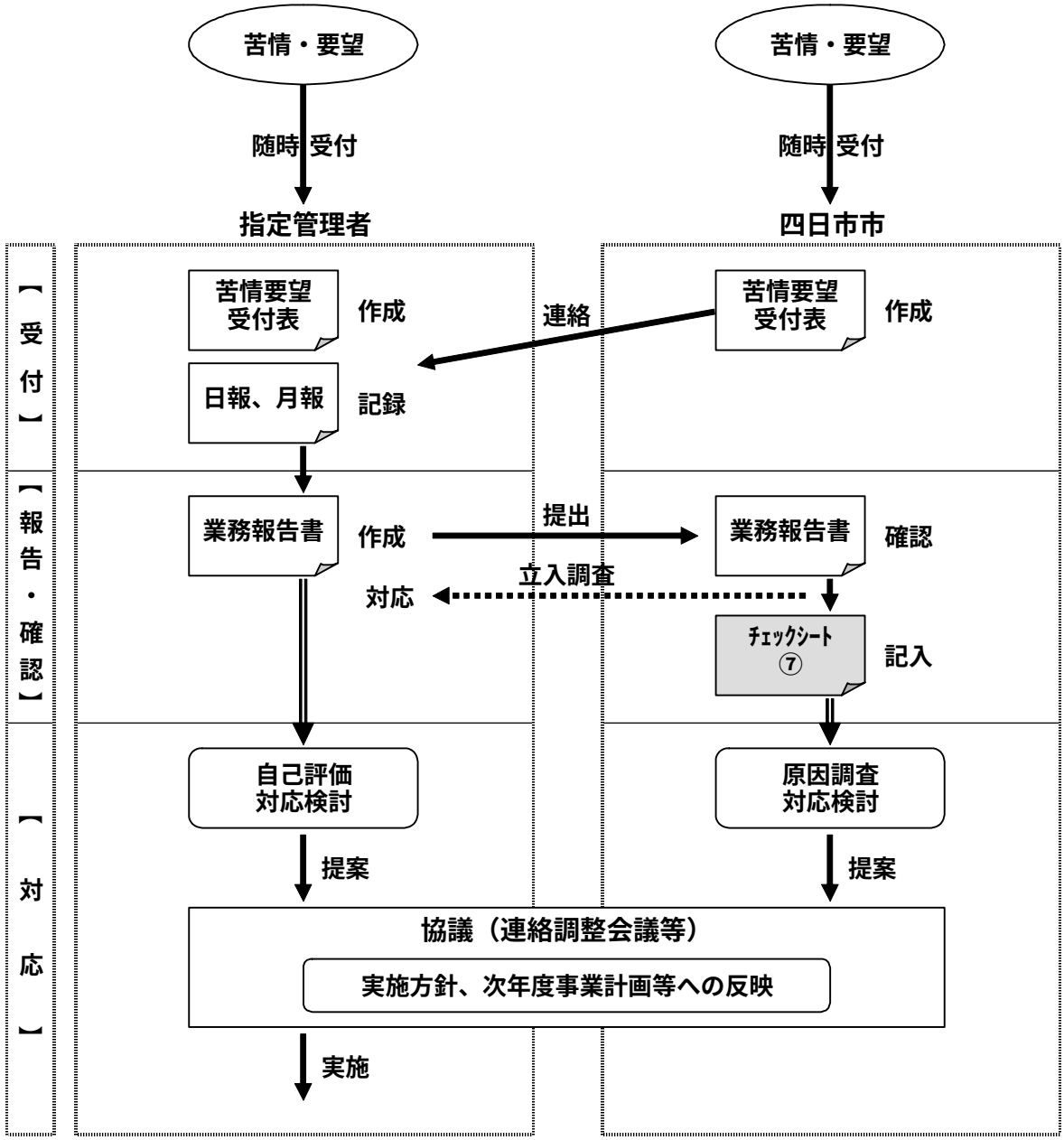


## ４－３　業務フロー図

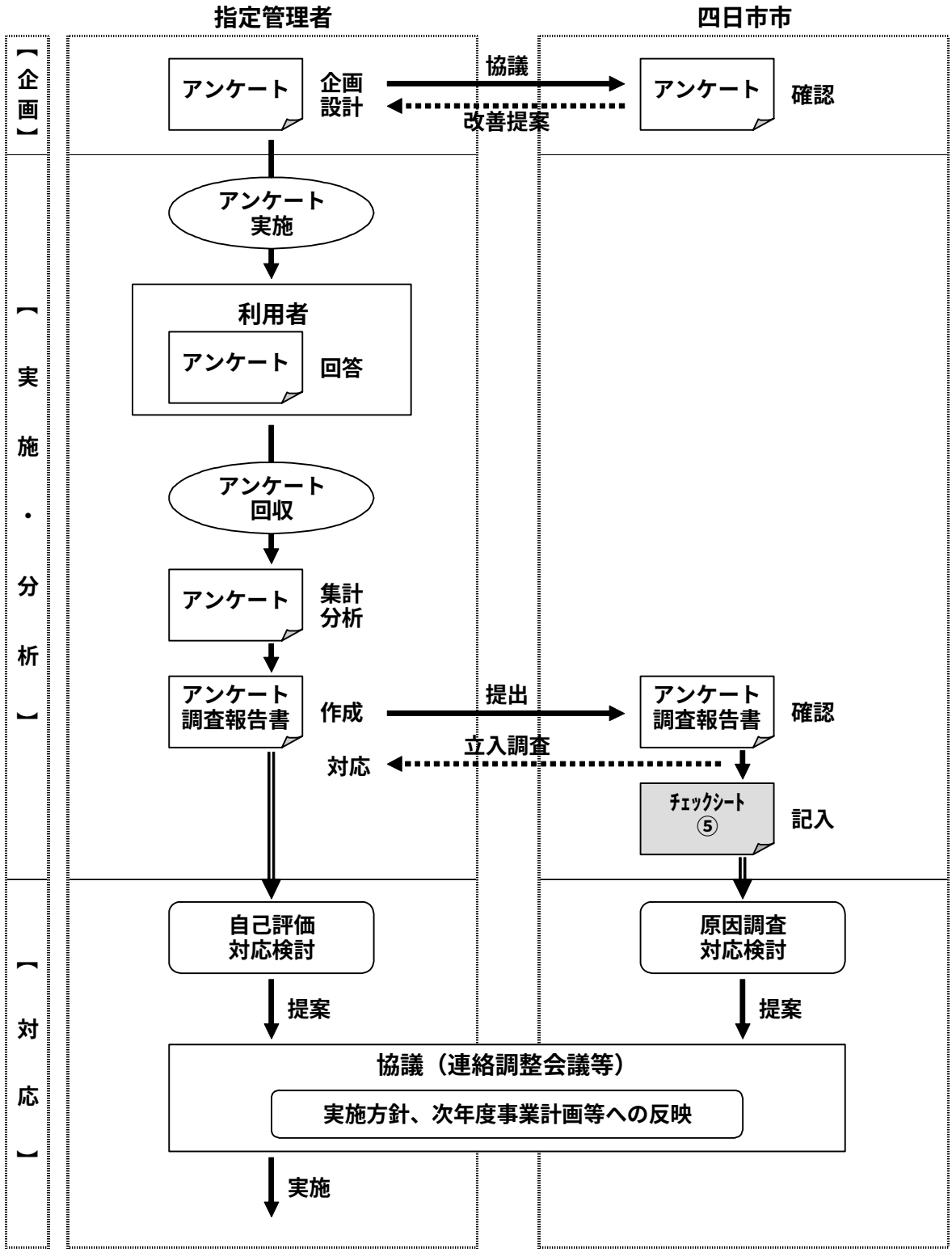
モニタリングの全体的な流れは次の通りですが、次頁以下ではそれぞれの業務について、実施する業務の内容をフロー図として整理しています。



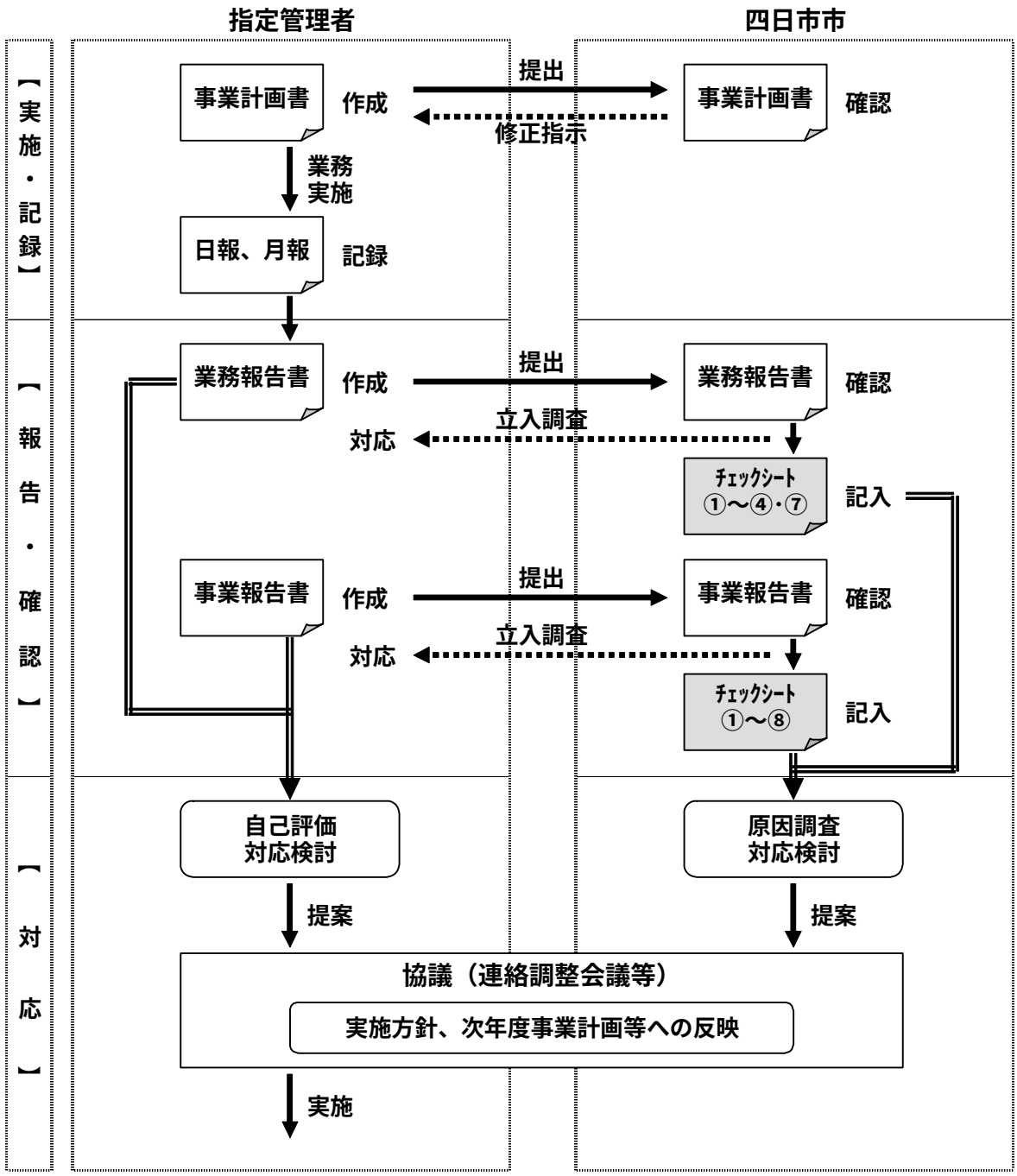
## ４－３(A)　苦情対応の業務フロー図



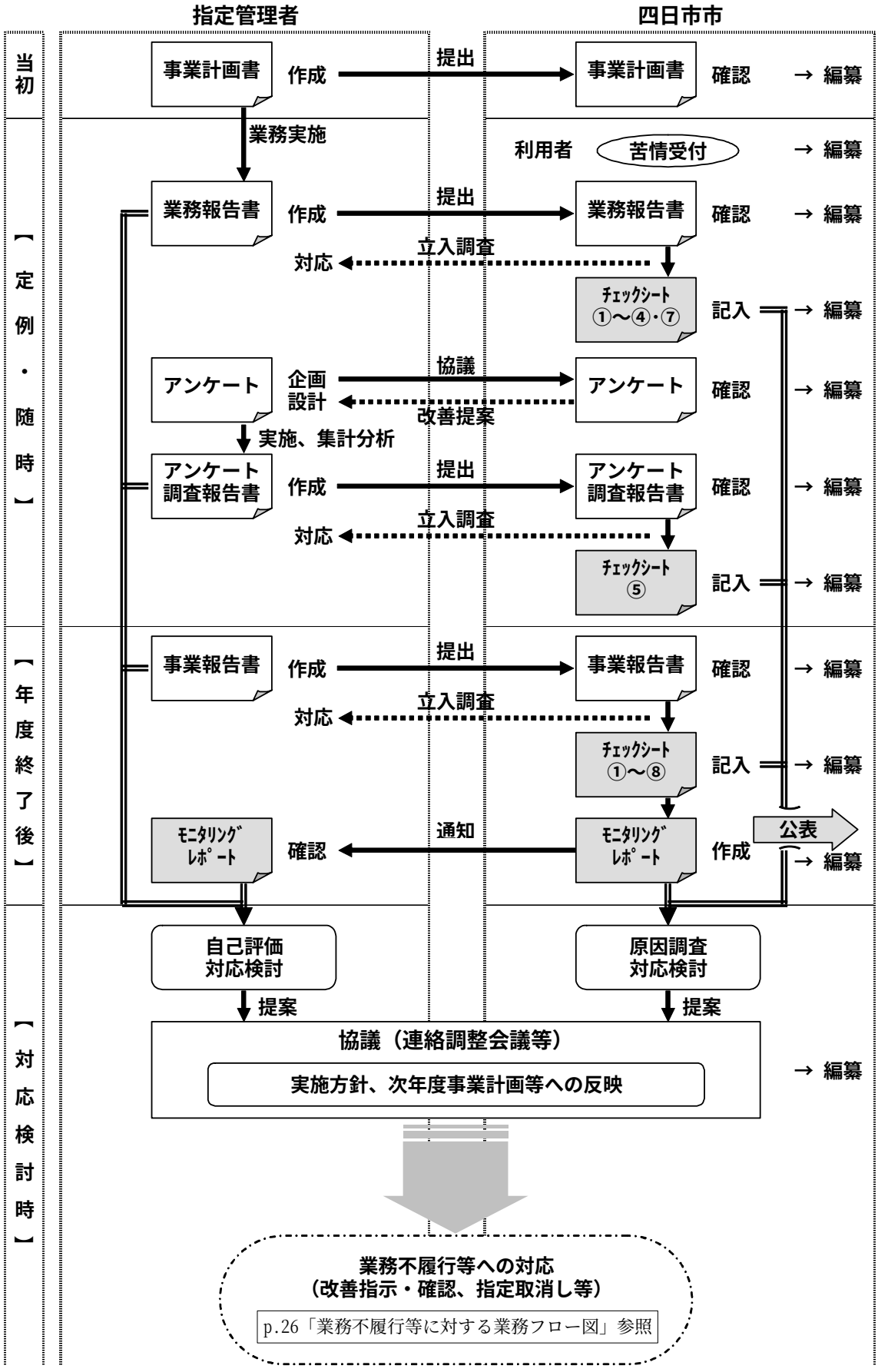
## ４－３(B)　利用者アンケートの業務フロー図



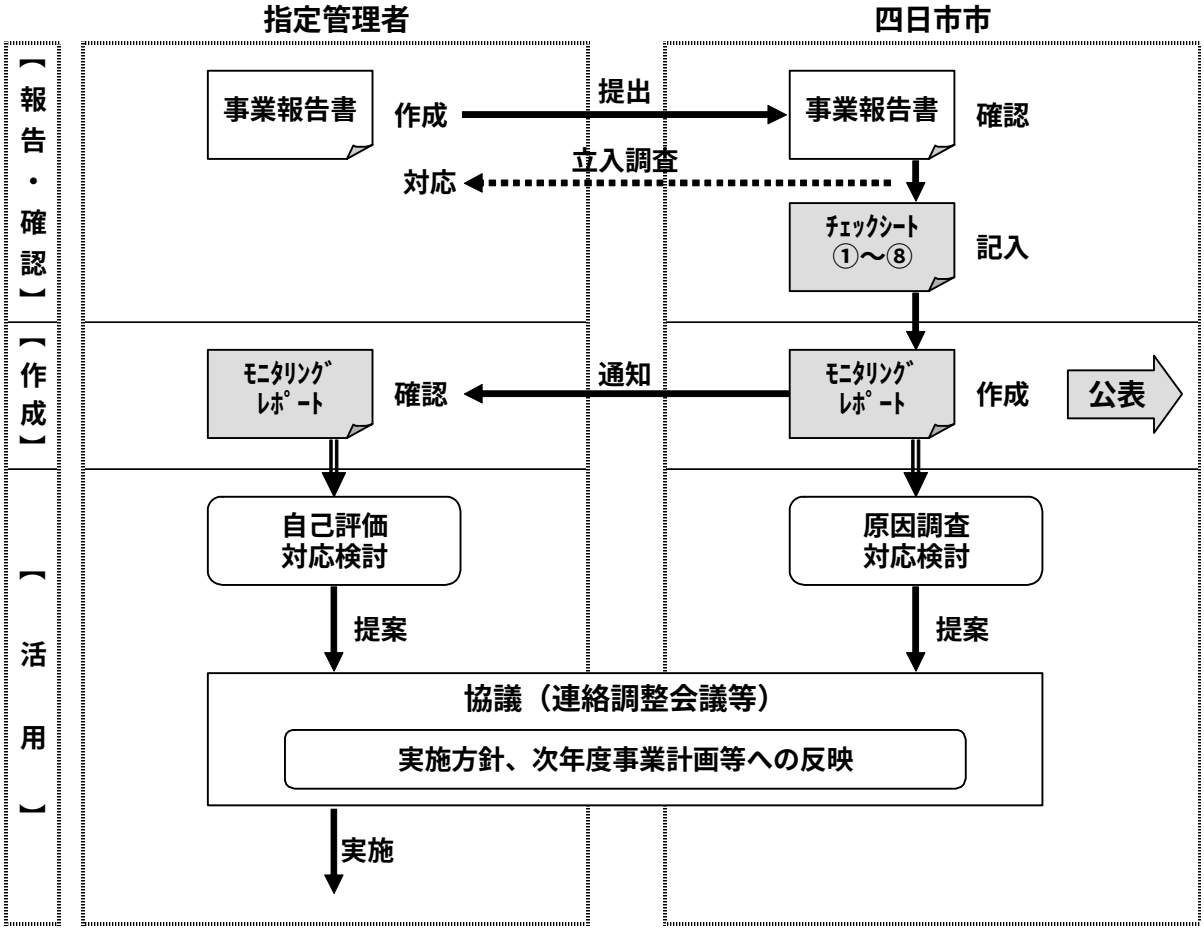
## ４－３(C)　業務遂行確認の業務フロー図



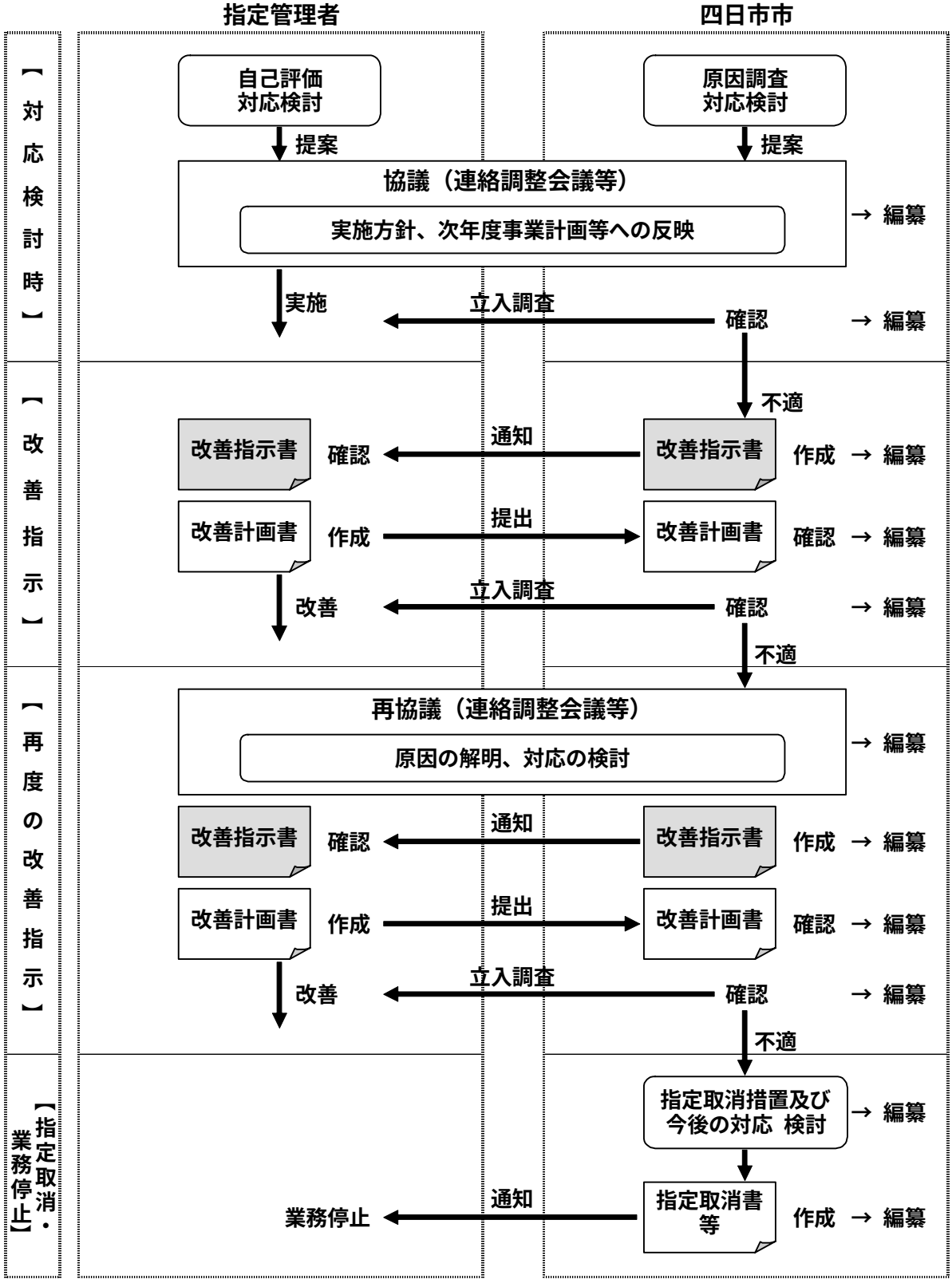
## ４－３(D)　報告書等確認整理の業務フロー図



## ４－３(E)　モニタリングレポート作成の業務フロー図



## ４－３(F)　業務不履行等に対する業務フロー図



# 第５章　チェックシート等の様式事例、記載方法

## ５－１　施設の運営状況に関するチェックシート

*チェックシート①*

### 平成○○年度　△△施設　運営状況　チェックシート

**○○年度・□月度**

**１．運営企画**

| 項目 | 実施計画 | 実施内容<br>（事業報告書） | 適否等検証 |
|---|---|---|---|
| 開館日数 | | | |
| 開館時間 | | | |
| 事業開催 | | | |

**２．利用実績**

| 項目 | | 実施計画 | 実施内容<br>（事業報告書） | 適否等検証 |
|---|---|---|---|---|
| 延べ利用者数 | 個人利用者数 | | | |
| | 団体利用者数 | | | |
| | 事業参加者数 | | | |
| 事業参加者実績 | Ａ事業 | | | |
| | Ｂ事業 | | | |
| | Ｃ事業 | | | |
| 稼働率 | 平均 | | | |
| | 平日 | | | |
| | 土日祝 | | | |

**３．事業収支**

| 項目 | | 実施計画 | 実施内容<br>（事業報告書） | 適否等検証 |
|---|---|---|---|---|
| 利用料金収入 | Ａ設備 | | | |
| | Ｂ設備 | | | |
| | Ｃ設備 | | | |
| 指定管理料 | | | | |
| 自主事業収入 | Ａ事業 | | | |
| | Ｂ事業 | | | |
| | Ｃ事業 | | | |
| 収入計 | | | | |
| 人件費 | | | | |
| 修繕費 | | | | |
| 設備管理費 | | | | |
| 保安警備費 | | | | |
| 備品購入費 | | | | |
| 消耗品費 | | | | |
| 光熱水道費 | | | | |
| 保険料 | | | | |
| 公租公課 | | | | |
| | | | | |
| 支出計 | | | | |
| 収　支 | | | | |

**総合コメント**

## ５－２　業務の履行状況に関するチェックシート

*チェックシート②*

### 平成○○年度　△△施設　業務の履行状況　チェックシート

**○○年度・□月度**

| 分類 | 対象 | 項目 | 方法 | 適否 | 備考 |
|---|---|---|---|---|---|
| 総則 | 業務従業者の要件等 | 業務執行体制（各業務・作業責任者等）が明確になっているか、また、変更した場合連絡先を市に届出されているか | 書類確認 | | |
| | 法令等の遵守 | 法令等で定められた書類を提出したか | 書類確認 | | |
| | 報告書等の提出 | 各業務計画書・報告書は提出されたか | 書類確認 | | |
| | | 自主事業の計画書・報告書は提出されたか | 書類確認 | | |
| | | 収支予算書・決算書は提出されたか | 書類確認 | | |
| | 意思疎通 | 市と指定管理者の責任者との間で十分に連絡がなされているか | 市担当者確認 | | |
| | 各種管理記録等の整備保管 | 各種業務計画書が整備、保管されているか | 書類確認 | | |
| | | 業務日誌等の報告書、点検記録は整備、保管されているか | 書類確認 | | |
| | | 整備・修繕・事故・故障の履歴は整備、保管されているか（事業期間終了時まで） | 書類確認 | | |
| | | 付保している保険を市に通知しているか（更新を含む） | 書類確認 | | |
| | 非常時・緊急時の対応 | 緊急事態発生時の対処マニュアル（緊急連絡網の掲示を含む）が整備、保管されているか | 書類確認 | | |
| | | 緊急発生時、ないし危険が予測される場合に直ちに措置を講じたか | 市担当者確認 | | |
| | | 事故等の報告書が提出されたか | 書類確認 | | |
| 建築物保守管理 | 点検・保守 | 点検・保守は確実に行われているか | 市担当者確認 | | |
| | | 法定点検、検査は選任資格者の責任によって計画・実施されているか | 書類確認 | | |
| 設備保守管理 | 取扱説明書 | 機器等の取扱説明書が整備・保管されているか | 書類確認 | | |
| | 点検・保守 | 点検・保守は確実に行われているか | 市担当者確認 | | |
| | | 法定点検、検査は選任資格者の責任によって計画・実施されているか | 書類確認 | | |
| 備品・什器等保守管理 | 取扱説明書 | 機器等の取扱説明書が整備・保管されているか | 書類確認 | | |
| | 点検・保守 | 点検・保守は確実に行われているか | 市担当者確認 | | |
| 外構施設保守管理 | 点検・保守 | 点検・保守は確実に行われているか | 市担当者確認 | | |
| 清掃業務 | 清掃 | 清掃は確実に行われているか | 市担当者確認 | | |
| 警備業務 | 業務等 | 業務が計画書に基づいて実施されているか | 市担当者確認 | | |
| | | 不審者に対し適宜質問をしたり、警察へ通報する等のマニュアルを作成しているか | 書類確認 | | |
| | 鍵管理 | マスターキー等の管理は適切か | 市担当者確認 | | |
| | 防災 | マニュアルは作成されているか | 書類確認 | | |
| 植物育成管理業務 | 樹木管理 | 剪定時期等は適切か | 市担当者確認 | | |
| | 花壇管理 | 四季の植栽は適切か | 市担当者確認 | | |
| 施設利用案内 | 行事開催案内 | パンフレット類は整備されているか | 市担当者確認 | | |
| | ホームページ作成 | ホームページは更新されているか | 市担当者確認 | | |
| 管理システム受付業務 | 機器管理 | 研修を実施しているか | 市担当者確認 | | |
| | システム管理 | 更新・変更は常になされているか | 市担当者確認 | | |
| | | トラブルに対応したか | 市担当者確認 | | |

**総合コメント**

## ５－３　自主事業の実施状況に関するチェックシート

*チェックシート③*

**平成○○年度　△△施設　自主事業の実施状況　チェックシート**

**○○年度・□月度**

| 項目 | 実施計画 | 実施内容<br>（事業報告書） | 適否等検証 |
|---|---|---|---|
| | | | |
| | | | |
| | | | |

| 総合コメント |
|---|
| |

## ５－４　設備・備品の維持管理状況に関するチェックシート

*チェックシート④*

### 平成○○年度　△△施設　設備・備品の維持管理状況　チェックシート

**○○年度・□月度**

| 分類 | 対象 | 項目 | 方法 | 適否 | 備考 |
|---|---|---|---|---|---|
| 総則 | 意思疎通 | 市と指定管理者の責任者との間で十分に連絡がなされているか | 市担当者確認 | | |
| | 記録 | 整備・修繕・事故・故障の履歴は整備、保管されているか | 書類確認 | | |
| 建築物保守管理 | 点検保守 | 点検によって異常が認められる場合は、速やかに修繕、交換、分解整備、調整等を行っているか | 市担当者確認 | | |
| | | 不具合が生じた場合の報告を適切に行っているか | 書類確認 | | |
| | | 修理、更新が必要な場合は原因等を含めて速やかに報告しているか | 書類確認 | | |
| | 修理 | 修繕工事は適切であったか | 市担当者確認 | | |
| 設備保守管理 | 点検保守 | 点検によって異常が認められる場合は、速やかに修繕、交換、分解整備、調整等を行っているか | 市担当者確認 | | |
| | | 不具合が生じた場合の報告を適切に行っているか | 書類確認 | | |
| | | 修理、更新が必要な場合は原因等を含めて速やかに報告しているか | 書類確認 | | |
| | 修理 | 修繕工事は適切であったか | 市担当者確認 | | |
| 備品・什器等保守管理 | 点検保守 | 点検によって異常が認められる場合は、速やかに修繕、交換、分解整備、調整等を行っているか | 市担当者確認 | | |
| | | 不具合が生じた場合の報告を適切に行っているか | 書類確認 | | |
| | | 修理、更新が必要な場合は原因等を含めて速やかに報告しているか | 書類確認 | | |
| | 修理 | 修繕工事は適切であったか | 市担当者確認 | | |
| 外構施設保守管理 | 点検保守 | 点検によって異常が認められる場合は、速やかに修繕、交換、分解整備、調整等を行っているか | 市担当者確認 | | |
| | | 不具合が生じた場合の報告を適切に行っているか | 書類確認 | | |
| | | 修理、更新が必要な場合は原因等を含めて速やかに報告しているか | 書類確認 | | |
| | 修理 | 修繕工事は適切であったか | 市担当者確認 | | |

**総合コメント**

**設備・備品の維持管理状況については、p.28「業務の履行状況に関するチェックリスト」を使用して、基本的な内容を確認する形となっています。本チェックリストは、その内容を補足し、維持管理状況を詳細に確認するために用います。したがって、項目等は必要に応じて適宜、設定するものとします。**

## ５－５　サービスの質に関するチェックシート

*チェックシート⑤*

### 平成○○年度　△△施設　サービスの質　チェックシート

| 実施時期 | 実施方法 |
|---|---|
| | |

| 分類 | 対象 | 項目 | 適否 | 問題点、改善事項 |
|---|---|---|---|---|
| 運営業務 | 使用許可、利用料金の徴収 | スムーズに予約できたか | | |
| | | 許可証は速やかに発行されたか | | |
| | 施設利用案内 | 行事開催案内の時期は適切か | | |
| | | ホームページは見易いか | | |
| | 受付・応対業務 | 担当者の接客態度は良かったか | | |
| | | 使用者に対する指導は適切であったか | | |
| | | 業務従業者は名札を着用しているか | | |
| | 運営業務 | 講座やイベントは満足できる内容であったか | | |
| 維持管理業務 | 施設・設備の保守管理業務 | 施設が利用に支障をきたすような状況のまま放置されていないか | | |
| | | 設備が利用に支障をきたすような状況のまま放置されていないか | | |
| | 清掃業務 | トイレットペーパー、消毒用品、手洗い用石鹸は常に補給されているか | | |
| | | 全体的（駐車場を含）に、見た目清潔に保たれているか | | |
| | 警備業務 | 避難経路には障害物がないか | | |
| | 外構・植栽管理業務 | 機能・美観が良好な状態に保たれ、利用者が安全に利用することができるか | | |
| | | 利用に支障をきたすような状況のまま放置されていないか | | |
| | | 樹木・花壇は見栄え良く管理されているか | | |
| | | 草刈りや除草はされているか | | |
| | 環境衛生管理業務 | 快適に利用できる環境となっていたか | | |
| | 廃棄物処理業務 | 廃棄物は適切に分別が行われていたか | | |
| | 備品管理業務 | 利用に支障をきたすような状況のまま放置されていないか | | |

**総合コメント**

**利用者アンケート等を活用して、指定管理者が提供するサービスの質を確認します。アンケート実施の場合は、仕様書に記載した指定管理者に委託する業務の内容や基準について、利用者に質問するように設計します。本チェックリストの項目も、アンケート項目に対応する形で設定すると、確認が容易となります。**

## ５－６　個人情報保護規定等の遵守状況に関するチェックシート

*チェックシート⑥*

### 平成○○年度　△△施設　個人情報保護規定等遵守状況　チェックシート

| 項目 | 基準 | 適否 | 備考 |
|---|---|---|---|
| 受託者の義務 | 個人情報が適正に取り扱われるよう、従事者を指揮監督しているか | | |
| 秘密の保持 | 個人情報をみだりに他人に知らせたり、不当な目的に使用したりしていないか | | |
| 適正な管理 | 個人情報の漏えい、滅失、改ざんの防止等、適正な管理のために必要な措置を講じているか | | |
| 収集の制限 | 個人情報の収集は、必要な範囲内で、適法かつ公正な手段によって行われたか | | |
| 再委託の禁止 | 市の承諾なしに、業務を第三者に委託、請け負わせていないか | | |
| 複写、複製の禁止 | 市から提供された個人情報が記録された資料等を複写、複製していないか | | |
| 資料等の返還 | 市から提供された個人情報が記録された資料等を、業務の終了後速やかに市に返還、引き渡し、又は廃棄、消去したか | | |
| 研修・教育の実施 | 業務における個人情報の適正な取扱いに資するための研修・教育を行ったか | | |
| 罰則等の周知 | 罰則適用について、従事者に周知しているか | | |
| 苦情の処理 | 苦情に対して、適切かつ迅速に処理したか | | |
| 事故発生時における報告 | 事故が生じ、又は生じるおそれがあることを知ったとき、速やかに市に報告したか | | |

**総合コメント**

**個人情報保護規定等の遵守状況については、本来であればp.28「業務の履行状況に関するチェックリスト」において確認する内容ですが、個人情報保護の重要性に鑑みて、本チェックリストを活用して、確認するものとします。**

## ５－７　苦情・事件・事故対応に関するチェックシート

*チェックシート⑦*

### 平成○○年度　△△施設　苦情・事件・事故対応　チェックシート

| № | 項目<br>（発生日） | 主な内容、原因等 | 対応措置 | 指定管理者からの<br>要望・意見等 |
|---|---|---|---|---|
| 1 | | | | |
| 2 | | | | |
| 3 | | | | |
| 4 | | | | |
| 5 | | | | |
| 6 | | | | |
| 7 | | | | |
| 8 | | | | |
| 9 | | | | |
| 10 | | | | |

**総合コメント**

**指定管理者又は市が認識した苦情・事件・事故は、受付票を作成し、指定管理者が管理することとします。苦情・事件・事故への対応状況は、受付票への記載内容をベースに確認するとともに、必要に応じて実地の調査を行うことも重要となります。そうした内容を踏まえて、本チェックシートを記入します。**

## ５－８　指定管理者の経営状況に関するチェックシート

*チェックシート⑧*

### 平成○○年度　△△施設　指定管理者の経営状況　チェックシート

| 項目 | 内容 | 基準 | 適否 | 備考 |
|---|---|---|---|---|
| 総論 | 指定管理者の応募の資格に抵触する事項はないか | 指定の取消しの有無<br>指名停止処分の有無<br>行政関係者の関与の有無<br>税の滞納の有無<br>倒産していないこと<br>暴力団の統制下にないこと | | |
| 監査報告書 | 適正な会計手続きがなされているか | 監査報告文面の適否 | | |
| | 偶発債務・簿外債務等の存在が指摘され、財務健全性が脅かされてないか | 指摘の有無 | | |
| | 事業の存続を脅かす異常事項が指摘されていないか | 指摘の有無 | | |
| 貸借対照表 | 法人、団体の事業と関係の無い勘定科目あるいは資産負債項目は無いか | 不適切な項目の有無 | | |
| | 注記事項の中に異常値が無いか | 異常値の有無 | | |
| | 資産・負債の中に大きな前期比増減がある場合その理由は何か | 増減理由の妥当性 | | |
| 損益計算書 | 適正な利益率を確保できているか | 赤字でないこと | | |
| | 特別損益項目に異常値は無いか | 異常値の有無 | | |
| 財務指標 | 流動比率・負債比率等の財務指標に異常値、大きな前期比変化は無いか | 異常値､大きな変化の有無 | | |
| | 異常値、大きな前期比変化がある場合その理由は何か | 異常値､大きな変化の妥当性 | | |
| キャッシュフロー計算書 | 営業キャッシュフローがプラスを維持できているか | マイナスでないこと | | |
| | 投資キャッシュフローは妥当なものか | 金額の妥当性 | | |
| | 財務キャッシュフローは妥当なものか | 金額の妥当性 | | |
| 利益金処分計算書 | 社外流出額は適正な範囲内か | 金額の妥当性 | | |

**総合コメント**

## ５－９　モニタリングレポートの様式事例

### 平成○○年度 指定管理者モニタリングレポート

| | |
|---|---|
| 施 設 名 | |
| 所 在 地 | |
| 指定管理者 | 名　称<br>代表者<br>住　所 |
| モニタリングの実施方針・方法等 | 本施設の管理運営業務の確認にあたっては、管理運営状況を事業報告書、実地調査、利用者アンケート、指定管理者へのヒヤリング等により把握しました。<br>その後、指定管理者の選定に用いた選定基準等に示された項目ごとに、次葉の通り、具体的な業務の履行状況等についての確認結果をコメントしたうえで、「モニタリングの総合コメント」及び「今後の業務改善に向けた考え方」を記載しました。 |
| 担当部課<br>(問合せ先) | ○○○○部○○○○課<br>ＴＥＬ：０５９－　　－<br>Ｅ－mail： |

| |
|---|
| ■ モニタリングの総合コメント |

| |
|---|
| ■ 今後の業務改善に向けた考え方 |

**基本的な考え方（施設の性格･目的等との合致、市民の平等な利用の確保、施設の効用発揮）**

**合目的性・公平性・効果性**

**業務内容**

**機能性・独創性（事業への具体的な取組み方）**

**責任性・実行性（施設の運営体制や組織）**

**明瞭性・規律性（適正な事務や経理）**

**安全性（安全管理、緊急時等の対応）**

**社会性（環境等への配慮）**

**事業収支**

**経済性**

**団体の経営状態**

**経営の健全性**

**これらの項目は、指定管理者を選定する際の審査項目となっています。したがって、仕様書等で指定管理者に要求している水準を確保できたかについて、指定管理者が作成した事業計画書と、実際の事業内容を比較して、コメントを記載します。具体的には、前項までのチェックリスト等を活用して確認した内容を基に、コメントします。**

## ５－10　改善指示書の様式事例

### ５－10(A)　事業不履行・遅延に関する改善指示書

平成　　年　　月　　日

○○施設 指定管理者
△△△△（団体等名）
□□ □□（代表者名） 様

四日市市長 ▽▽ ▽▽

○○施設 指定管理業務の不履行・遅延に関する改善指示書

貴団体と本市の間において、平成　　年　　月　　日付で締結した「○○施設 指定管理者協定書」に定める指定管理業務に関し、本市による所定のモニタリングの結果、不履行・遅延の認められる業務がありましたので、下記の通り、業務改善を指示します。

なお、本文書において指示した業務改善がなされない場合、本市は、四日市市公の施設に係る指定管理者の指定の手続等に関する条例第１０条に基づいて、貴団体に対する指定を取り消し、又は期間を定めて管理の業務の全部若しくは一部の停止を命ずることができることを申し添えます。

記

１．不履行・遅延の認められる業務の内容

２．不履行・遅延の原因

３．業務改善指示の内容

以上

## ５－10(B)　サービス水準修正に関する改善指示書

平成　　年　　月　　日

○○施設 指定管理者
△△△△（団体等名）
□□ □□（代表者名） 様

四日市市長 ▽▽ ▽▽

○○施設 指定管理業務のサービス水準修正に関する改善指示書

貴団体と本市の間において、平成　　年　　月　　日付で締結した「○○施設 指定管理者協定書」に定める指定管理業務に関し、本市による所定のモニタリングの結果、貴団体の提供するサービスの水準が不十分であると認められる業務がありましたので、下記の通り、業務改善を指示します。

なお、本文書において指示した業務改善がなされない場合、本市は、四日市市公の施設に係る指定管理者の指定の手続等に関する条例第１０条に基づいて、貴団体に対する指定を取り消し、又は期間を定めて管理の業務の全部若しくは一部の停止を命ずることができることを申し添えます。

記

１．サービス水準が不十分であると認められる業務の内容

２．サービス水準が不十分である原因

３．業務改善指示の内容

以上

## ５－10(C)　苦情対応に関する改善指示書

平成　　年　　月　　日

○○施設 指定管理者
△△△△（団体等名）
□□ □□（代表者名） 様

四日市市長 ▽▽ ▽▽

○○施設 指定管理業務に対する苦情対応に関する改善指示書

貴団体と本市の間において、平成　　年　　月　　日付で締結した「○○施設 指定管理者協定書」に定める指定管理業務に関し、本市による所定のモニタリングの結果、貴団体の提供する業務に対する苦情への対応が不十分であると認められる業務がありましたので、下記の通り、業務改善を指示します。

なお、本文書において指示した業務改善がなされない場合、本市は、四日市市公の施設に係る指定管理者の指定の手続等に関する条例第１０条に基づいて、貴団体に対する指定を取り消し、又は期間を定めて管理の業務の全部若しくは一部の停止を命ずることができることを申し添えます。

記

１．苦情対応が不十分であると認められる業務の内容

２．苦情対応が不十分である原因

３．業務改善指示の内容

以上